



**ANA
FERNÁNDEZ**

**LA EMPRESA
COMO REALIDAD ESTÉTICA**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

68

INDICE

1. LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA HOY

2. LA EMPRESA COMO REALIDAD ESTETICA: UNA RELACION DE ANALOGIA

2.1. El fundamento de la analogía

2.2. Primer término de la analogía: la experiencia estética

A) Creación

B) Manifestación simbólica: acceso inmediato al sentido

C) Desinterés

D) Juicio universalizante

E) Entusiasmo

2.3. Segundo término de la analogía: la empresa

A) Creación

B) Manifestación simbólica: acceso inmediato al sentido

C) Desinterés

D) Juicio universalizante

E) Entusiasmo

3. CONCLUSION: REIVINDICACION DE LA ETICA EN LA EMPRESA

NOTA BIOGRÁFICA

1. LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA HOY

La empresa es la institución que convierte en la actualidad el trabajo en un valor añadido común. De entre todos los organismos que forman la sociedad, la empresa ha pasado a ser la institución social por excelencia. Tanto las universidades como las instituciones educativas y culturales, el estado, los medios de comunicación etc., tienden a organizarse con sistemas y métodos empresariales. El concepto actual de empresa implica, además de una evidente realidad económica, una comunidad de trabajo en la que el hombre no puede ser considerado sólo como un medio, sino como un fin. Uno de los aspectos más interesantes en el estudio de la empresa en el mundo actual es la relación que existe entre el sistema organizativo y la persona: hoy por hoy, prima, ante todo, la búsqueda de una relación armónica. La empresa ha dejado de ser simplemente un mero negocio.

Un claro ejemplo lo tenemos en la reacción suscitada frente a la popular lista de las empresas más grandes de *Fortune*, cuya selección se realiza en función de variables numéricas de ventas, activos o beneficios. Por el contrario, en *The 100 best companies to work for in*

*America*¹ se realiza una selección de las empresas según se atengan a los siguientes parámetros: remuneración a los componentes de la empresa, oportunidades de capacitación, seguridad o permanencia en el trabajo, orgullo por la pertenencia a la empresa, confianza en la justicia de las relaciones laborales, camaradería y cordialidad.

No se trata únicamente de que la empresa está inmersa en la sociedad, sino, ante todo, de que ella misma es sociedad. En efecto, de la sociedad recoge energías y recursos y a ella los devuelve, transformados en productos y servicios. La empresa está sometida a la influencia de un entorno cambiante y también es un motor de cambio. Puesto que la empresa es sociedad, no puede permanecer inmune a las demandas de sus empleados, consumidores, accionistas, proveedores, y, también, competidores. La empresa es portadora, hoy, de una responsabilidad social, y autores como Adela Cortina ya hablan de la "responsabilidad moral"² de la empresa.

La inserción de la empresa en la sociedad actual hace que superemos la perspectiva de la lógica consecución del beneficio como el único parámetro de orientación de la actividad empresarial. Esto nos obliga a ampliar el concepto habitual de beneficio como la diferencia

entre los ingresos y los cobros. Como afirma J. L. Fernández:

*"Hay que superar una concepción estrecha y reducida de lo que el beneficio sea y de su peso específico en la vida y dinámica de las organizaciones empre-sariales. (...) Lo sensato y prudente es captar el dato de que el beneficio y el objetivo financiero son elementos imprescindibles para la buena marcha del negocio, pero que no son los únicos."*³

El beneficio ha pasado a tener una utilidad social. Obtener beneficios supone haber satisfecho antes una necesidad ajena y una propia, mediante la oferta de un producto o servicio dentro de la vida social y del mercado. En primer lugar, en su tarea de armonizar las demandas de la sociedad, el empresario ha de crear y desarrollar los productos y servicios que den una respuesta apropiada a la estructura de las necesidades humanas. En este sentido toda acción empresarial es innovadora. Por ello, la adopción de sistemas organizativos de tipo empresarial no sólo busca la maximización del rendimiento económico de cualquier actividad, sino también un sistema de trabajo basado en la responsabilidad, la eficacia y la iniciativa.

2. LA EMPRESA COMO REALIDAD ESTÉTICA: UNA RELACION DE ANALOGIA

2.1. El fundamento de la analogía

Crear y experimentar dentro de entornos innovadores es lo que caracteriza la actividad empresarial. Esta búsqueda e innovación continuas es común a artistas y empresarios *"porque el empresario, como el artista, tiene necesidad de interpretar creativamente la realidad."*⁴ Es característico del empresario su función de detectar y solucionar problemas que, a veces, pueden tener una solución inmediata, pero que, la mayoría de las veces, necesita intuir y, en ocasiones, inventar.

En el momento presente, no se puede negar la importancia de lo estético en todas las sociedades. El actual énfasis de las empresas en el estilo cultural responde a la fuerte penetración de nuevos condicionantes estéticos en nuestro sistema occidental de valores. Y ello es así porque las actuaciones y valores empresariales son espontáneamente percibidos por la sociedad como indicios de un estilo propio y de una cultura empresarial determinada.

Cuando las empresas buscan una imagen social determinada persiguen una especie de legitimación por medio de prácticas culturales, es decir, buscan el respaldo de unos valores que la definan. Las empresas no pueden escapar a las demandas de la sociedad cuando los agentes económicos integran en sus decisiones de compra o inversión la referencia a unos valores por encima de la satisfacción de necesidades materiales. En Estados Unidos ya podemos observar el éxito de la *business ethics* y *ethical investment*: Las inversiones financieras, tanto privadas como institucionales, han aumentado considerablemente en sociedades cuya rentabilidad es normal, pero que se muestran preocupadas por el bien público, la preservación del medio ambiente o la no discriminación en la política de personal. Este empuje, con evidentes sesgos éticos, ha modificado las estrategias de comunicación y de marketing en las empresas preocupadas por los riesgos de degradación de su imagen. Tal es el caso de *Chevignon*, en Francia, que ha renunciado a asociar su nombre a la comercialización de cigarrillos. Cuanto más arrastre la competencia de las marcas y cuanto más dominen las modas el consumo, más deben buscar las empresas los medios para promover sus valores y respetar sus reglas.

Ahora bien, ¿cabe reconocer en la organización empresarial dimensiones estéticas? Plantear esta pregunta supone hablar de la empresa en cuanto puede mantener una relación de analogía con la obra de arte.

La primera dificultad aparece porque estamos acostumbrados a caracterizar a la empresa, estructural y funcionalmente, como aquella organización humana que persigue la producción de bienes y servicios. Sin embargo, esta definición no nos deja plenamente satisfechos. Avanzaremos más si consideramos la empresa como una organización humana con un objetivo compartido por todos los que la componen. Este grupo humano constituye la empresa que, como en el arte, comenzará a tener su propia historia. En consecuencia, toda organización que funciona bien debería ser considerada como bella en sí misma. Pero, ¿cómo conciliar lo económico, que implica la maximización del beneficio, con la experiencia estética, que tiene algo de desinteresado?

Si nuestro empeño es reconocer dimensiones estéticas en la empresa para tratar de ver cuál es la relación analógica que guarda con la obra de arte, el primer paso es llegar a la realidad más profunda de la experiencia estética. Para ello, es necesario que estudiemos la relación de analogía entre la experiencia

estética y la experiencia prácticodirectiva desde dos puntos de vista: el del artista y el del espectador.

El empresario guarda una relación de analogía con el artista en cuanto que ambos son creadores de una realidad nueva. Pero esta realidad no tiene sentido si no es contemplada por alguien. Tanto los miembros de la empresa como los observadores externos, es decir, la sociedad en general, mantienen con la empresa unas relaciones análogas a las que suscita la obra de arte en el espectador.

Reconocidos estudiosos de la experiencia estética como son H. G. Gadamer y H. Arendt, afirman que la obra de arte como manifestación reclama un sujeto, un espectador a quien se le revele la obra como tal. Para Gadamer, el arte es *"crear algo ejemplar sin producirlo meramente por reglas. Y en ello, desde luego, no hay que separar nunca realmente la determinación del arte como creación del genio y la cogenialidad del receptor. En ambos casos se da un juego libre."*⁵

H. Arendt mantiene la misma opinión que Gadamer. Para Arendt existe una unidad entre los dos puntos de vista, el de quien juzga -el espectador- y el de quien actúa -el creador-: *"La máxima del actor y la máxima, la regla, de*

*acuerdo con la cual el espectador juzga el espectáculo del mundo, se hacen una."*⁶

R. Beiner, que ha estudiado en profundidad el pensamiento de Arendt y Gadamer, manifiesta cómo también existe una analogía entre la experiencia estética y la política puesto que ambas tienen una dimensión pública eminentemente representativa. Esta dimensión pública es lo que hace que sean fenómenos representativos de una cultura y que necesiten de un espectador-receptor para asegurar su supervivencia. En su libro *El juicio político*, Beiner recoge aportaciones decisivas del pensamiento de Arendt como la siguiente: *"Las artes representativas tienen, en realidad, una poderosa afinidad con la política. Los artistas representativos necesitan un público para mostrar su virtuosismo, así como los hombres que actúan necesitan la presencia de otros ante los cuales puedan aparecer; unos y otros necesitan un espacio públicamente organizado para su trabajo, y unos y otros dependen de los demás para la ejecución misma."*⁷

Seguidamente, continua Beiner: *"Este interés por el espectador que juzga se sigue directamente de la definición de política que hace Arendt en función del virtuosismo o desempeño. Los hechos del actor necesitan del*

juicio del espectador, tanto como los de cualquier otro ejecutante.”⁸

Así pues, podemos establecer el fundamento de la analogía si consideramos que la obra de arte y la actividad práctico- directiva, como actividad política, a la vez que son realidades únicas e irrepetibles, abren desde sí mismas un “espacio público”. Para H. Arendt, los acontecimientos políticos son eminentemente representativos, en el sentido de que cada individuo puede abrirse a diferentes puntos de vista y tenerlos en cuenta. En definitiva, se abre un horizonte de sentido, en el que cada individuo puede ponerse en el lugar del otro. Como manifiesta H. Arendt: *“Cuantos más puntos de vista diversos tenga yo presentes cuando estoy valorando determinado asunto, y cuanto mejor pueda imaginarme cómo sentiría y pensaría si estuviera en lugar de otros, tanto más fuerte será mi capacidad de pensamiento representativo y más válidas mis conclusiones, mi opinión. Esta capacidad de ‘mentalidad amplia’ es la que permite que los hombres juzguen; como tal la descubrió Kant en la primera parte de su Crítica del Juicio, aunque él no reconoció las implicaciones políticas y morales de su descubrimiento.”⁹*

También es muy interesante señalar la tesis de H. Arendt en la que afirma que el desinterés es la condición indispensable para que

pueda generarse un “espacio público” compartido. Esto es sumamente importante en las organizaciones empresariales: *“El proceso mismo de formación de opinión está determinado por aquellos en cuyo lugar alguien piensa usando su propia mente, y la única condición para aplicar la imaginación de este modo es el desinterés, el hecho de estar libre de los propios intereses privados. Por consiguiente, si evito toda compañía o estoy completamente aislada mientras me formo una opinión, no estoy conmigo misma, sin más, en la soledad del pensamiento filosófico; en realidad sigo en este mundo de interdependencia universal, donde puedo convertirme en representante de todos los demás.”¹⁰*

Esta referencia a la política en relación con la experiencia estética a través del juicio nos será muy útil a la hora de establecer la analogía con la experiencia empresarial. Aunque nos referiremos a ello con posterioridad, es conveniente adelantar que, puesto que la política se basa en la acción de gobierno que representa a una comunidad, así también la labor del directivo es una acción de gobierno que tiene en cuenta el bien común de una comunidad. La idea de comunidad hace referencia al *“mundo construido por el hombre -el conjunto de relaciones, el plexo referencial-, ese mundo es*

común. No solamente existe para uno, sino para una comunidad, porque como plexo es construido y es comprensible por muchos. La convivencia humana no es un hecho fortuito. El hombre forma sociedad en tanto que articula su conducta práctica. Dicha articulación es inherente a su naturaleza.” 11

2.2. Primer término de la analogía: la experiencia estética

Seguidamente, es conveniente explicitar los rasgos más significativos que podemos encontrar en la obra de arte para ver si pueden ser compartidos por las organizaciones empresariales.

A) Creación

En sentido amplio, el arte es toda actividad humana creadora de belleza. Cuando el hombre crea muestra su voluntad de hacer que existan cosas nuevas. Al crear el hombre transforma una materia, dotándola de unas formas y unos significados que antes no tenía. *“Arte es, pues, toda obra cultural dotada de belleza.” 12*

Pero crear algo bello implica un gran esfuerzo. Platón ya nos hablaba de la belleza como “lo difícil”. No se trata de que sea difícil cognoscitivamente hablando, sino de lo difícil en el sentido de lo arduo y costoso, de lo que supone el abandono de la realidad en que se está cómodamente instalado para enfrentarse al anuncio de algo que no se sabe si se conseguirá.

La creación es, en este sentido, una conquista. Supone el descubrimiento de algo que no se posee ya, al modo como se posee cualquier objeto doméstico. En este caso, se trata de medios y herramientas. Lo propio de estos objetos es que su producción se puede repetir siempre, puesto que resultan fácilmente sustituibles por otros con sólo tener en cuenta la función que desempeñan. Por el contrario, la obra de arte es insustituible. Y esto sigue siendo igualmente cierto en una época en la que nos hemos acostumbrado a vivir con las reproducciones o las copias. Estas también son intercambiables.

En consecuencia, el artista es un factor de renovación en el orden cultural. Descubre posibilidades inéditas más allá de sí mismo, a la vez que es capaz de actualizar las potencialidades de la naturaleza según un orden, que ya no es de la naturaleza sino del espíritu. El artista es

capaz de producir un nuevo estado de cosas. Ahora bien, esta producción no puede entenderse como mera fabricación. En toda fabricación se depende de un concepto previo, de un plan determinado. En definitiva, se conoce para producir. En cambio, cuando lo que se va a producir no se conoce de antemano, se trata de una auténtica creación. En este caso se produce para conocer. Aquí tiene lugar la verdadera innovación. La obra presenta una novedad incluso para quien la ha hecho.

Por tanto, la cuestión tan debatida sobre si la creación depende más de la inspiración o de la técnica deja de tener sentido si se admite que los dos extremos son necesarios a la hora de crear. La técnica traduce el mundo de la naturaleza y exige unas determinadas habilidades, y, la inspiración es el elemento que dota de novedad al mundo de la naturaleza, realizando las posibilidades que ella misma no puede por sí sola actualizar. Pero, aunque la creación sea innovadora e imprevisible, no por ello se puede afirmar que sea arbitraria, puesto que tiene que contar con la técnica, aunque no se reduzca a ella.

b) Manifestación simbólica: acceso inmediato al sentido

La obra de arte no puede entenderse sin hacer referencia a su función simbólica. El arte, al igual que toda acción simbólica, es el modo que tiene el hombre para encontrar el verdadero sentido a las cosas. El sentido de algunas acciones de la vida humana, o del mundo en general, no se conoce por medio de un tratamiento meramente científico. La racionalidad científica no nos descubre el sentido y la significación de lo humano, porque lo abstrae y lo separa del tiempo. Si esa racionalidad pretende erigirse en la única explicación de la realidad, quedarían fuera del alcance del hombre muchos otros aspectos que dan sentido a su vida. A través de formas artísticas o figuradas se nos explican realidades tales como el sentido del destino del hombre, el dolor, los sentimientos y valores que provocan, la felicidad, y un largo etc.

No podemos olvidar que el hombre emplea la capacidad artística para expresar verdades y valores de los que se ha sacado un conocimiento o una experiencia que se quiere transmitir. Como parte de la cultura, el arte es, ante todo, una manifestación y un diálogo, a la vez que facilita el acceso a un mundo de signifi-

cados compartidos." *La función expresiva del arte es también comunicativa de aquellas verdades, valores y bienes comunes que constituyen el patrimonio de una comunidad.*" **13** Toda obra cultural lleva dentro una verdad que podemos llegar a comprender. Recordemos que la cultura no sólo es expresión de una subjetividad, sino la expresión de una verdad vista por una subjetividad.

Cualquier realidad puede revelarse de muchas maneras. En toda experiencia estética la misma realidad se revela bajo razón de belleza, una forma distinta al modo como se revela lo real en cuanto verdadero o bueno. Se produce, entonces, un fenómeno de extrañamiento frente a lo cotidiano, que antes no tenía ningún misterio para nosotros. El objeto cotidiano, el útil, se muestra ahora como desconocido. Esta es la verdadera función evocadora de la obra de arte: lo sensible, lo particular y concreto, tiene una función reveladora máxima. En un objeto particular se nos revela la apertura de un mundo, una totalidad de sentido.

Este acceso al sentido es inmediato, en tanto que no supone ninguna mediación cognoscitiva. Por tratarse de una experiencia subjetiva tiene un valor emocional o sentimental que parece oponerse a todo conocimiento

objetivo. Pero el hecho de que se trate de una experiencia subjetiva no significa que no haya conocimiento, sino que se trata de una forma de conocimiento derivado que nos informa de la conformidad o disconformidad y del placer o desagrado ante un objeto determinado. Como afirma Gadamer: "*Cualquier obra plástica tiene que poder experimentarse como ella misma inmediatamente, esto es, sin necesidad de más mediaciones. Si existen reproducciones de cuadros y de estatuas, éstas no forman parte de la obra de arte misma. Y en cuanto que siempre son condiciones subjetivas las que permiten el acceso a una obra plástica, hay que poder prescindir de ellas si se quiere experimentar ésta en sí misma. Estamos pues ante un terreno en el que la distinción estética parece estar plenamente legitimada.*" **14**

Siguiendo a Gadamer, podemos llegar a la conclusión de que el significado de la obra de arte no se encuentra en la particularidad del objeto, sino en la totalidad del mundo que se experimenta. Aquí se manifiesta el concepto de "mundo abierto" o, como señala Arendt, de "espacio público". Ahora bien, la condición, tanto para el artista que crea la obra como para el espectador que la contempla, es que se tenga una "mentalidad ampliada", es decir, un horizonte de perspectivas. El significado de la

obra de arte estriba en su “estar presente.” Con esto se quiere decir que la presencia de la obra de arte es necesaria para poder evocar un mundo de significados. La razón es evidente: la obra de arte es un símbolo.

El carácter simbólico de la obra de arte nos remite a algo que no está dado de modo inmediato en la mera visión de la obra. Ese “algo” a que nos remite también puede darse de modo inmediato. Lo que se nos aparece en un objeto particular como un fragmento de realidad anuncia la promesa de complementarse con una totalidad. Para Gadamer, “la experiencia de lo bello y, en particular, de lo bello en el arte, es la evocación de un orden íntegro posible, dondequiera que éste se encuentre.”

15

Ahora bien, el carácter simbólico de la obra de arte nos abre a un mundo de significados, pero no es suficiente con que exista un significado para el creador. El significado no llega a comunicarse si no existe un espectador que lo recibe y lo juzga como tal. Eso es así por el carácter desinteresado de la obra de arte.

C) Desinterés

La actitud de una persona que contempla una obra de arte no es un interés práctico o

utilitario que busca la posesión inmediata del objeto o su disfrute. El objeto artístico, en este sentido, nunca llega a instrumentalizarse como ocurre con tantos otros objetos de uso cotidiano, sino que es único e irrepetible.

Esta actitud ante la obra de arte es calificada por Gadamer de “satisfacción desinteresada”: *“Evidentemente, satisfacción desinteresada quiere decir aquí: no tener ningún interés práctico en lo que se manifiesta o en lo representado. Desinteresado significa aquí tan sólo lo que caracteriza al comportamiento estético, por lo cual nadie haría con sentido la pregunta por el para qué, por la utilidad: ¿Para qué sirve sentir goce en aquello en lo que se siente goce?”* 16

Esta satisfacción desinteresada puede equipararse a la actitud del entusiasmo. La experiencia estética es siempre gozosa. La visión de la belleza conduce al hombre a la salida de sí mismo, a abandonar su cómoda instalación en el mundo ante una realidad que le supera. Sin embargo, esta relación presidida por el desinterés entre el espectador que juzga y la obra de arte es activa, inmediata y libre. Es el desinterés ante la obra de arte lo que hace que los hombres sean capaces de compartir un mundo. Por tanto, el desinterés es la condición necesaria y suficiente para que los hombres sean

capaces de obtener los mismos significados. Esto supone liberarse de los propios intereses privados y atender al objeto independientemente de su utilidad.

Precisamente es el desinterés lo que provoca la pureza de la intención en la experiencia estética y su alcance universal. Para Arendt, esta actitud para experimentar la obra de arte tal como lo haría cualquier otro hombre se funda en el hecho de que el mundo, la realidad que comparece, es un dato objetivo, compartido intersubjetivamente, con exclusión de todo interés. **17**

El desinterés que preside el juicio estético hace que tenga lugar una ampliación de sentido, obra de la imaginación, que considera potenciales puntos de vista distintos al nuestro. Se trata de una nueva forma de conocimiento representativo o simbólico y, a la vez, universalizante, en el que se consideran posibilidades inéditas.

d) Juicio universalizante

Cuando se comparte un mundo de significados se tiene una relación de interdependencia con los demás. El mutuo entendimiento entre los participantes de esta relación pasa a ser un fin en sí mismo. Este es el carácter uni-

versalizante de la experiencia estética: podemos compartir y comunicar un mundo de significados con los demás y, por ello, convertirnos en hipotéticos representantes de cualquiera de aquéllos que comparten la misma experiencia.

La validez de esta forma de conocimiento nunca puede ser la de las proposiciones científicas. La obra de arte no puede ser experimentada como tal si se la clasifica sin más dentro de una cadena de relaciones causales. La verdad de la obra de arte no radica en una conformidad a leyes universales, ni se manifiesta en una relación lógica causal. Gadamer nos plantea así la cuestión: *“¿Qué verdad encontramos en lo bello que se hace comunicable? Con seguridad, ninguna verdad y ninguna universalidad en las que podamos emplear la universalidad del concepto o del entendimiento. Y, sin embargo, la clase de verdad que nos sale al encuentro en la experiencia de lo bello reivindica de modo inequívoco que su validez no es meramente subjetiva.”* **18**

Jamás se podrá obligar a nadie a que esté de acuerdo en un juicio de gusto contra su voluntad. La verdadera dimensión del juicio estético no está en que se imponga por la fuerza a los demás, sino en que sea capaz de

comunicarse de manera universal. Esta exigencia de universalidad no significa que se pueda llegar a convencer a los demás a través de discursos o argumentaciones. Ya se ha señalado la necesidad de que comparezca una ampliación del sentido, una ampliación del modo de pensar en el que contempla la obra de arte. Es esta ampliación de sentido lo que da a la comunicabilidad del juicio estético su carácter universal.

En la experiencia estética, el gusto **19** es el elemento comunicativo. Un gusto que fuera propio de cada uno, a nivel subjetivo individual, resultaría absurdo en el ámbito de la estética. Tras las creaciones artísticas se articulan contenidos significativos que se abren a la comprensión o que permiten una ampliación del modo de pensar, y, que pueden ser compartidos.

A este respecto, puede resultar ilustrativo hablar de la experiencia estética relacionándola con el juego porque, como afirma J.M. Almarza: *"La peculiaridad de la obra de arte como tal, lo que la diferencia de cualquier objeto, es que tiene su verdadero ser en el hecho de que se convierte en una experiencia que modifica al que la experimenta. Lo que permanece y queda constante no es la subjetividad del que experimenta sino la obra de arte*

misma. Esto mismo es precisamente lo que ocurre en el juego y lo hace significativo en su modo de ser." **20**

En el juego acontece un movimiento de ida y vuelta que se repite constantemente. El sentido del juego no está en alcanzar un resultado final o una meta; el juego se realiza por sí mismo. En el juego se atiende al proceso en cuanto proceso. Esto no significa que en el juego no exista una racionalidad puesto que hay un seguimiento de las reglas que el juego mismo plantea; más bien se trata de una racionalidad que está libre de fines. Este es el primer paso hacia la comunicación: en el juego se atiende al proceso mismo en el que los jugadores aparecen sucesivamente como jugador y como espectador. Esto es así porque el verdadero dueño del juego no es el jugador sino el juego en sí mismo.

Gadamer dedica varias páginas de *Verdad y método* a describir la esencia del juego, y pone de manifiesto estas características: *"El juego posee una esencia propia, independiente de la conciencia de los que juegan. (...) El sujeto del juego no son los jugadores, sino que a través de ellos el juego simplemente accede a su manifestación."* **21** Y continúa: *"Todo esto permite destacar un rasgo general en la manera como la esencia del juego se refleja en*

el comport-miento lúdico: todo jugar es un ser jugado. La atracción del juego, la fascinación que ejerce, consiste precisamente en que el juego se hace dueño de los jugadores. (...) Precisamente las experiencias en las que no hay más que un solo jugador hacen evidente hasta qué punto el verdadero sujeto del juego no es el jugador sino el juego mismo." **22**

El requisito principal para que el juego tenga lugar de hecho es que exista una participación en el mismo. Incluso un espectador que observa el juego de otros es algo más que un mero observador que atiende a lo que ocurre; puesto que, de alguna manera, participa del juego, es parte de él. Esto se cumple de manera sorprendente cuando el juego se entiende como una representación para un espectador, al modo de las representaciones dramáticas: "Para los actores esto significa que no cumplen su papel simplemente como en cualquier juego, sino que más bien lo ejecutan para alguien, lo representan para el espectador. (...) Lo que ocurre al juego como tal cuando se convierte en juego escénico es un giro completo. (...) El espectador posee una primacía metodológica: en cuanto que el juego es para él, es claro que el juego posee un contenido de sentido que tiene que ser comprendido y que por lo tanto puede aislarse de

la conducta de los jugadores. Aquí queda superada en el fondo la distinción entre jugador y espectador. El requisito de referirse al juego mismo en su contenido de sentido es para ambos el mismo." **23**

En el caso de la obra de arte, sólo habrá una recepción real de la obra para aquél que, como en el juego, participa de la experiencia estética. La obra de arte exige una respuesta por parte de aquél que la contempla. Nadie puede seguir siendo él mismo después de haber tenido una experiencia estética, si se toma la obra de arte como un punto de encuentro para el reconocimiento y la comprensión. La recepción ya no se pone en relación con la vida pragmática en la que funciona, sino que se da y se expone en su propio significado. Siempre que percibimos algo lo tomamos como verdadero; lo mismo ocurre en la obra de arte: lo que aparece ante nuestros sentidos se toma como algo verdadero en sí mismo.

e) Entusiasmo

La contemplación de la belleza de la obra de arte supone el abandono de una concepción antropológica del mundo en términos de autarquía, de autosuficiencia. Implica la salida

de uno mismo al tomar conciencia de estar ante una realidad que nos supera. Se trata de una experiencia gozosa e indiscernible de la experiencia de la propia finitud. Por ello, la obra de arte provoca un entusiasmo tanto en su creador como en su receptor. La razón no es otra que el desinterés que preside su contemplación.

Así como la comunicabilidad universal de la experiencia estética podía equipararse al juego, el entusiasmo puede equipararse a la fiesta. En ambos, como señala Almarza, tiene lugar el fenómeno que Gadamer calificaba como una "transmutación en forma": *"Lo que se conserva así, como juego o como fiesta, no es un acto cualquiera sino uno que deseamos que perviva y se haga presente mediante su representación. Lo que se quiere conservar, sea un juego, sea una fiesta, necesita un 'transformarse en forma'. Transformarse en una forma supone co-vertir en una idealidad los actos repetidos del juego o el acontecimiento que quiere conservarse. Con ello el juego o la fiesta no es sólo una actividad (energeia) sino una obra (érgon)."* **24**

En toda fiesta existe un elemento integrador, que consigue la unión de todos los que participan y se rechaza el aislamiento de unos hacia otros. En una fiesta no se trata de estar

juntos sin más, sino de una común intención que une a todos los que se reúnen para celebrar algo y que les impide dispersarse en vivencias individuales. La fiesta como celebración sólo tiene sentido para el que participa en ella porque *"las fiestas son formas de representación de la vida cotidiana y su sentido es que ésta se presenta a nuestros ojos aligerada y enriquecida estéticamente. Son la representación comunitaria de algo que está configurando la manera de vivir la comunidad."* **25**

La obra de arte, al igual que la fiesta, también tiene la capacidad de emitir un mensaje y lograr una comunicación de sentido, a pesar de las diferencias de clase o de nivel cultural, puesto que *"de este carácter de encuentro se deriva su condición luminosa, bella, simbólica, festiva."* **26**

Ya hemos señalado el hecho de que en la experiencia estética la utilidad práctica nos resulta indiferente. Ahora bien, su contemplación implica un placer universalmente comunicable. Cuando el espectador reflexiona sobre el objeto dado, el entusiasmo le impide representarse dicho objeto por su utilidad pragmática. También la contemplación de la propia naturaleza es capaz de generar este sentimiento. Piénsese, por ejemplo, en una

violenta tormenta. En sí mismo este acontecimiento es caótico y hasta inspira terror.

Pero, a la vez, hace que nos admiremos y sintamos que existe un finalismo independiente del proceso en sí mismo.

El motivo para la generación del entusiasmo no debe buscarse fuera de nosotros mismos. La comunicabilidad del entusiasmo radica en sentir la necesidad de que el juicio de los demás acerca de lo que suscita entusiasmo coincida con el nuestro. La exigencia de un asentimiento general implica el deseo de la participación de los demás en la misma experiencia.

El entusiasmo, en tanto que sentimiento experimentado por los participantes en una común experiencia, simboliza y anticipa una universalidad: la idea de comunidad. Se trata de una experiencia en la que los hombres participan, desiderativa y afectivamente, en una realidad en la que no buscan ningún interés práctico o utilitario. El entusiasmo conserva siempre un valor de signo, un valor estético: presenta sin presentar la realidad de algo que nos supera. Esta conmoción sentimental tiene bastante relación con lo que Kant considera que es el respeto, en el sentido de que guarda un evidente paralelismo formal con el entu-

siasmo, en tanto que sentimiento del deber moral.

Bajo esta actitud, Kant llega a afirmar que a todo hombre se le revela el sentimiento de que la humanidad es perfectible, está en constante progreso hacia un estado mejor. Se nos revela una aptitud moral en todo el género humano.

Pero, para que el hombre pueda sentir el entusiasmo se requiere que sea receptivo y participe de una común experiencia. Ahora bien, la receptividad y el deseo de participación no acontecen sin más; es necesario un cierto cultivo, una cierta preparación que es obra de la cultura. Es decir, la cultura es el elemento educativo indispensable para poder acoger una experiencia común de significado.

2.3. Segundo término de la analogía: la empresa

Una vez que hemos explicitado los rasgos más significativos de la experiencia estética, pueden hacerse más evidentes las características comunes entre la creación artística y la experiencia empresarial. Como ha sido puesto de manifiesto, la peculiaridad de la obra de arte estriba en su individualidad. La obra de arte es producto de la creación de un genio, de

un artista y, por tanto, es única e irrepetible. A la vez, la obra de arte tiene poder para convocar una comunidad de sentido, un “espacio público”, en el que los hombres pueden compartir significados comunes. En estas dos características reside la base de la analogía entre la creación artística y la experiencia empresarial.

Del mismo modo que la obra de arte se caracteriza por su individualidad, las empresas también tienden a desarrollar aspectos diferenciadores a través de productos o servicios que les proporcionen una individualidad única frente a otras empresas del sector. Pero a la vez, todos aquellos que, de alguna manera, guardan una relación con la empresa, tienden a identificarse con ese producto o servicio, que pasa a formar parte de una determinada cultura empresarial.

El primer paso a la hora de considerar la analogía entre la experiencia práctico-directiva y la experiencia artística es atender a la finalidad de las mismas. Para ello, es necesario que superemos nuestra natural tendencia a oponer lo bello a lo útil, conceptos que, en apariencia, parecen contradictorios.

Es bien cierto que el resultado final de la actividad artística es la obra de arte, mientras que el resultado final de la actividad empresarial es un determinado producto o servicio,

ya sea tangible o intangible. Aparentemente, parece que hay una cierta contraposición, puesto que el destino de la obra de arte es ser contemplada, y la del producto o servicio el ser de utilidad, es decir, satisfacer unas determinadas necesidades. En ambos casos es necesaria la presencia de un receptor.

Del mismo modo que la obra de arte hace posible desde sí la apertura de un espacio comunicativo a los juicios apreciativos de cualquier espectador que la contemple, la empresa tampoco puede constituirse como tal si no abre un espacio social en el que puedan darse juicios acerca de sus servicios y prestaciones.

Incluso podemos afirmar que la misma noción de cliente, como receptor de los productos o servicios de la empresa, se queda corta. Utilizando la terminología de la comunicación, sería mejor hablar de un “receptor-enjuiciador” o “estimador” de prestaciones ajenas, con lo cual el concepto de receptor puede extenderse a la sociedad en general.

Sin embargo, para un pensador como M. Heidegger no existe oposición entre lo bello y lo útil porque su finalidad última es el “ser de confianza”. *“El ser del útil consiste sin duda en servir para algo. Pero este mismo servir para algo descansa en la plenitud de un más esencial ser del útil. Vamos a llamarlo el ser de*

confianza. (...) El servir para algo el útil sólo es, en rigor, la consecuencia esencial del ser de confianza." **27**

Heidegger dedicó gran parte de su vida a mostrar la esencia de la obra de arte: la obra de arte es, ante todo, de carácter simbólico y su fin es ser una manifestación de la verdad. Como él mismo afirma: *"La obra de arte es en verdad una cosa confeccionada, pero dice algo otro de lo que es la mera cosa. La obra hace conocer abiertamente lo otro, revela lo otro; es alegoría. Con la cosa confeccionada se junta algo distinto en la obra de arte. (...) La obra es símbolo."* **28**

Un objeto de lo más humilde **29**. manifiesta Heidegger, como unos zapatos viejos pintados por Van Gogh -" *Los zapatos*"-, nos abren a una vida y a un mundo. La obra de arte no es completa por sí misma, del mismo modo que la actividad creadora del artista no puede reducirse a una mera producción técnica. La obra de arte sólo tiene sentido dentro de un conjunto de relaciones que trascienden su entidad concreta, para integrarla en el mundo que la rodea. El mundo que se expresa en la obra de arte es un contenido especificado de ideas, sentimientos y proyectos.

Ahora bien, ¿puede, en este sentido, la obra de arte, la creación artística, traducirse a tér-

minos que tengan un sentido para nuestra natural comprensión lógica?

La respuesta es afirmativa. Si un útil puede abrir un mundo de significados considerados desde un punto de vista simbólico, entonces la esfera de lo útil también puede penetrar en el ámbito del arte. Lo útil también puede ser bello. Para Sánchez Asiáin, *"lo que tenemos que pensar es si esa particularidad de producir beneficios generados por la subjetividad estética, no puede ser considerada por la función empresarial como forma de reconciliar la belleza con la utilidad."* **30**

En nuestros días, cualquier fenómeno de la civilización puede adquirir una dimensión cultural si deja de contemplarse desde una perspectiva meramente utilitaria, perspectiva desde la que la relación del hombre con el mundo es eminentemente práctica. Si se supera el concepto utilitarista, bajo el que la esencia del útil sólo es *"servir para algo"*, el objeto puede pasar a convertirse en una expresión de la vida social. La profunda equivocación pragmática es creer que la grandeza reside en las dimensiones materiales de las obras humanas. El error del pragmatismo, como señala Max Scheler, ha sido *"referir consecuentemente todas las cualidades, estructuras, formas, ideas, esencias, metas, valores y*

fines de la naturaleza y del alma sólo en su relación a los hombres, sin tener en cuenta los demás aspectos de éstos." 31

En este punto conviene retomar la pregunta formulada con anterioridad: ¿Cómo conciliar una realidad económica, que implica la maximización del beneficio, con la experiencia estética, que tiene algo de desinteresado?

Desde una perspectiva pragmática, la finalidad de la empresa ha sido descrita en todos los manuales de economía como la "maximización de los beneficios". Numerosos autores señalan que la meta de la empresa es maximizar la riqueza de sus propietarios o accionistas. La utilidad de este argumento ha sido demostrada en todos los análisis operativos que se han hecho de la empresa. Aunque aceptemos la validez de este argumento, no podemos negar su carácter medial o instrumental, puesto que la maximización de los beneficios siempre es un medio para conseguir otras cosas.

¿Cuál es, entonces, la finalidad de la empresa? Para responder a esta cuestión tendremos que considerar la empresa como una asociación libre de personas dentro de la sociedad, organizadas con un propósito común. La empresa desarrolla su ciclo vital dentro de la sociedad. Desde este punto de

vista, la empresa puede considerarse una institución social, en tanto que está formada por personas, consideradas como seres libres y conscientes, que se asocian para llevar a cabo un propósito común que repercuta en favor de la sociedad. 32

Si la empresa es una institución social no puede renunciar a formar parte de la sociedad. Por tanto, la empresa tiene una misión dentro de la sociedad y esta misión ha de estar orientada al bien común. Si la finalidad de la empresa está en contribuir al bien común, - esto es "ser de confianza" y no sólo "servir para algo" -, debe tener en cuenta las necesidades de la sociedad en general. Pero la empresa contribuye al bien común desde la actividad que la define propiamente: la organización de recursos y personas con el fin de satisfacer las necesidades de los grupos humanos relacionados con su actividad.

Cuando la empresa ha asegurado su supervivencia, la obtención de beneficios, realiza su finalidad si satisface las necesidades y deseos de todos sus partícipes en orden al bien común. Esta finalidad de la empresa excluye maximizar el interés de un grupo particular, ya sea el de accionistas, directivos o empleados.

Como ha escrito Pérez López: *"En una visión institucional de la empresa nunca se hablará*

de que la empresa tenga que maximizar nada. Generalmente se hablará de mínimos necesarios, siendo además muy consciente del peligro que supone un excesivo hincapié en los resultados inmediatos. (...) Si se tuviese que hablar de un objetivo básico se hablaría de aquellos recursos necesarios para la supervivencia de la propia empresa, es decir, se hablaría de autoconservación y crecimiento natural como en el caso de cualquier organismo vivo." **33**

Lo importante es que la empresa contribuya al bien común, generando riqueza al satisfacer de modo continuado las necesidades de directivos, trabajadores, accionistas, consumidores, y todos aquellos grupos involucrados en la actividad empresarial. **34** El Papa Juan Pablo II lo manifiesta de la siguiente manera en la Encíclica *Centesimus annus*: *"La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera."* **35**

Una vez aclarada la finalidad de la actividad empresarial, el siguiente paso es tratar de ver

las similitudes entre los rasgos significativos de la actividad artística y la actividad empresarial.

A) Creación

La reconciliación entre lo útil y lo bello tiene lugar a través de la innovación de toda experiencia empresarial. La manifestación de esta reconciliación más evidente en la práctica es lo que configura el estilo o la imagen de una organización. Bajo el concepto de "estilo" se engloba una determinada forma de hacer o actuar de un grupo humano. Supo ne algo característico en la producción, en el hacer cotidiano, que da, en última instancia, excelencia a la organización. Como señala Sánchez Asiáin: *"Ya en la autobiografía de Raymond Loewy, diseñador entre otros objetos de la lata de jamón de York o de la botella de Coca-Cola, se percibe un claro esfuerzo de reconciliación entre el mundo industrial y el estético a través del concepto de innovación cultural."* **36**

Sin embargo, aún estamos a mitad de camino. Uno de los peligros de las técnicas más agresivas de marketing que utilizan las empresas es jugar con una determinada imagen o marca para aumentar así las ventas de sus productos o servicios. Las técnicas publicitarias bombardean a los individuos incitán-

doles a aceptar valoraciones ajenas que, a veces, no comprenden. Para Sánchez Asiáin, *"hay que reconocer que la capacidad humana para percibir diferencias entre los diversos estilos de productos y actitudes, y para optar por algo en función no sólo de criterios de utilidad sino de criterios estéticos, está siendo utilizada excesivamente por las empresas, en sus esfuerzos, muchas veces irracionales, por incrementar el consumo de sus productos y servicios. Y esta subversión conceptual, que pone lo bello al servicio de lo útil, este esfuerzo por crear nuevos estilos de consumo, puede hacerse exasperante."* **37**

El estilo no se limita a crear un producto o servicio propio, sino que llega a configurar una determinada cultura empresarial siempre que haya sido interiorizada e interpretada por todos los miembros de la organización. Es aquí donde tiene gran importancia la función del directivo, puesto que es el que tiene poder para influir en los comportamientos de los demás. El directivo realiza una labor creativa cuando intenta estimular el logro simultáneo de objetivos individuales y organizacionales.

Es necesario tener presente que esta labor creativa tiene lugar dentro del sistema espontáneo o informal de la organización, en el que se desarrolla la coordinación de las acciones

que no están formalizadas en el organigrama o sistema formal de una empresa. Por ello es tan importante la creación de un estilo que facilite la participación y comunicación entre los miembros de la organización. Sin embargo, como en el caso de la obra de arte, no hay unas determinadas reglas que aseguren un resultado seguro. Se trata, también en este caso, de una conquista.

Por otro lado, al igual que la actividad del artista no puede reducirse a una mera producción o técnica, lo mismo ocurre en el caso del directivo. Para ambos es algo más que una cuestión de técnica, en la que, dado el fin, sólo se trata de saber cuáles son los medios de que hay que disponer para alcanzarlo. Lo problemático para el artista es saber las posibilidades inéditas que puede descubrir, y, para el directivo, en muchos casos, a qué fin debe dirigirse.

En este sentido, resulta muy útil la distinción aristotélica entre los diferentes tipos de actividades. **38** Aristóteles distingue entre actividades que no son fines en sí mismas, como es el caso de los procesos naturales, y actividades que son fines en sí mismas, como las operaciones. El conocimiento, que puede ejemplificarse en la famosa frase aristotélica "al ver se ve y se tiene lo visto".

Pero también existen actividades que son la combinación de una operación y un proceso. Cuando en esta combinación la operación -el fines distinta del proceso, da lugar a la producción, que Aristóteles denomina *poiesis*, es decir, la técnica, ejemplificada con la frase "mientras se edifica no se tiene lo edificado". Pero también cabe la combinación de una operación y un proceso cuando la operación -el fin- se identifica con el proceso. En este caso se trata de la acción o *praxis*, en la que el fin no es distinto de la actividad, sino que el fin es la actividad misma: "el fin del que nada es el nadar mismo".

La acción de gobierno o acción directiva está situada en una posición intermedia entre la técnica y la acción. Ninguna de estas actividades por separado es propia del directivo. Esta posición intermedia hace referencia a la concepción antropológica del hombre que subyace a la filosofía aristotélica: la imagen del hombre situado entre la capacidad de proponerse fines o limitarse a aplicar unos medios, una vez dado el fin. Para Aristóteles la actividad práctica por excelencia, por ser eminentemente directiva, es la política. Como señala Beiner, una de las grandes aportaciones aristotélicas es *"la comprensión de la política como actividad práctico- moral basada en la phro-*

nesis -la prudencia-, en oposición al entendimiento de la política como actividad productiva- técnica asimilada a la poiesis." 39

B) Manifestación simbólica: acceso inmediato al sentido

Al igual que el sentido de la obra de arte no está en la particularidad del objeto sino en la totalidad del mundo que representa, el sentido de la actividad empresarial no se limita a la obtención de un determinado producto o servicio, sino que abre un mundo de significados compartidos a través del sistema informal de la organización. Estas actitudes no formalizadas ejercen una función simbólica y proporcionan un valor emocional o sentimental a los miembros de la organización.

En principio, resulta prácticamente imposible que un capataz tenga el mismo punto de vista que un operario, o que un gerente superior. Los diferentes niveles de responsabilidad dentro de una organización implican diversos puntos de vista del conjunto. Sólo si existen unos valores compartidos con vistas a un fin común puede lograrse la integración de los diferentes puntos de vista. En este sentido, resulta decisiva la función directiva calificada de liderazgo. 40 Es, a través del liderazgo,

como pueden infundirse esos valores en los miembros de la organización. Siempre resulta más fácil asimilar unos determinados valores representados en la conducta de otro. Eso es lo que quiere decir la ejemplaridad. Hoy también lo vemos representado en la proliferación de los códigos éticos de muchas empresas. Pero estos códigos no nos dicen nada, si no hay personas que los traduzcan en la práctica diaria de las organizaciones. En importantes empresas americanas se ha creado un "departamento de valores", cuya función es la promoción y mantenimiento de los valores humanos. La función de este departamento es, en este caso, similar a la que realiza "compras" o "producción." Pero, esto no es sino un maquillaje para la empresa que esconde la carencia de una cultura común compartida.

Del mismo modo que la obra de arte nos abre a un mundo de significados con su "estar presente", en el caso de la empresa es imposible el acceso a un mundo de significados compartidos si esos valores que se proclaman no se encuentran "presentes" en las cabezas visibles de la organización. La existencia de estos valores es una garantía de supervivencia para la empresa puesto que, como señal de identidad de un grupo, la hace más resistente

ante la influencia de factores distorsionantes externos.

C) Desinterés

El modelo de hombre que ha estado implícito en muchas teorías económicas ha sido catalogado como "homo oeconomicus". En este modelo el hombre actúa exclusivamente para satisfacer su utilidad, es decir, tan sólo busca su propio interés. Ante unas alternativas de decisión, el "homo oeconomicus" tiende a elegir aquella que le conduzca a alcanzar el mejor resultado con el mínimo riesgo. Aunque esta hipótesis haya sido muy utilizada por las ciencias positivas, ello no quita que se trate de un modelo muy simplificado del hombre.

Lo mismo ocurre con el "homo sociologicus" utilizado en sociología. Como afirma J. Jiménez Blanco, en el prólogo del libro de R. Dahrendorf, *Homo sociologicus*: "El homo sociologicus es el hombre como portador de roles sociales definidos de antemano. Entendido así el concepto plantea el problema de sus relaciones con el hombre de carne y hueso." **41** Sin embargo, el hombre es algo más que la suma de sus roles sociales dado que, aunque resulten muy útiles para definir

las funciones dentro del sistema formal de una organización, no son suficientes para profundizar en el estudio de la conducta humana.

Del mismo modo que en la experiencia estética no existe un interés práctico o utilitario por la posesión inmediata del objeto, sino que la actitud ante el objeto artístico es desinteresada, también en la experiencia empresarial encontramos conductas que proporcionan, como afirma Gadamer, una "satisfacción desinteresada". No podemos negar que la motivación por la remuneración económica es decisiva a la hora de trabajar en una empresa, pero no es la única. Diariamente encontramos un sinnúmero de conductas que no se explican atendiendo tan sólo al interés económico. ¿Cómo explicar la decisión de un individuo que renuncia a un puesto más importante y mejor remunerado, pero que le supondría trasladar a su familia a otra ciudad? ¿O el caso de empleados que se quedan más horas, fuera de su horario de trabajo, preocupados por solucionar el problema de un cliente?

Podríamos seguir enumerando más casos, pero en todos ellos encontraríamos pruebas de que, junto a las motivaciones económicas -motivación extrínseca-, existen otras motivaciones, como el gusto por la labor realizada -

motivación intrínseca- o el servicio prestado a los demás -motivación trascendente-. **42** En este último supuesto, la acción tiene un significado que trasciende el interés práctico o utilitario. Como en el caso de la obra de arte, el actor ha conseguido liberarse de sus intereses privados y realizar una determinada acción, independientemente de su utilidad práctica.

D) Juicio universalizante

La verdad de la obra de arte no guarda una relación lógica causal. El significado de la obra de arte no puede imponerse por la fuerza a los demás puesto que no se ajusta a leyes universalmente válidas, exige la libre adhesión del que la contempla. Así lo señala Beiner, refiriéndose a los juicios de gusto propios de la experiencia estética: "*Se contrasta el juicio con el argumento filosófico orientado hacia la verdad. Este último, insistiendo en la verdad demostrable, trata de imponer un acuerdo mediante un proceso de pruebas contundentes. Los juicios de gusto, por contraste, son persuasivos y persuaden, con la esperanza de llegar, a la postre, a un acuerdo con todos los demás.*" **43**

Del mismo modo, la adhesión a los valores compartidos en una organización exige una

adhesión voluntaria y desinteresada por parte de los miembros de la misma. Así como en el juego se necesita de la participación de los jugadores y de los espectadores para que éste se lleve a cabo, también en la empresa se necesita de la participación de sus miembros para poder llevar a cabo su propósito.

La perdurabilidad de la empresa como institución exige la presencia de unos valores. Cuando estos valores son compartidos pueden ser universalmente comunicables. Es, entonces, cuando cada miembro de la organización puede convertirse en hipotético representante de los demás, es decir, puede ponerse en el lugar del otro. La razón es que los valores no están sujetos a la fugacidad de los intereses materiales, que perduran mientras son útiles para servir a un determinado propósito. Por ello, una comunidad de intereses suele traducirse en contratos o convenios puntuales que duran el tiempo que dure el contrato. Otra manera de entenderlo es el concepto kantiano de "mentalidad ampliada" para referirse al potencial acuerdo con otros que se produce en la experiencia estética.

La razón de la pervivencia de los valores es que están encarnados en la persona; por ello, su duración se ajusta a la decisión libre de la persona de mantenerlos. En este sentido, cabe

destacar la aportación de M. Scheler en su obra *Ética*, en la que trata de justificar una ética material de los valores. Lo que nos interesa de Scheler es la defensa que hace de los valores como universalmente comunicables. Así afirma: "Una obra de cultura espiritual puede ser aprehendida por muchos y, a la vez, sentida y gozada en su valor. Pues es de esencia de los valores de esta clase ser comunicables ilimitadamente sin fraccionamiento ni mengua." 44

Hoy por hoy, son frecuentes los debates entre "ética de mínimos- ética de máximos", "ética pública-ética privada" o "éticas realistas-éticas relativas". Sin entrar en los orígenes de estos debates, recogemos la afirmación de Scheler de que los valores son, independientemente del tiempo, los mismos. La ética es una, si bien se compone de normas, valores y virtudes. Lo que cambia es la postura humana frente a los valores puesto que la adhesión a los mismos es libre y voluntaria. Para Scheler, siempre que exista una comunidad de personas los valores pueden compararse. No tiene sentido la distinción entre valores individuales y colectivos dentro de una organización puesto que "si atiendo a los valores míos propios, pueden ser estos a su vez valores individuales o colectivos; valores, por así decir, que me son propios como miembro o

representante de una clase social, de una profesión, de una jerarquía, o me pertenecen como valores de mi propia individualidad." 45

La clave radica, para Scheler, en el concepto que se tenga de comunidad puesto que afirma: *"Entendemos por comunidad tan sólo un todo vivido por todos sus miembros, pero no una unidad más o menos artificiosa y pensada de elementos que mutuamente se influyen como simples objetos."* 46

Si los valores son compartidos y comunicados dentro de una comunidad de hombres, se origina un sentimiento de satisfacción que hemos calificado de entusiasmo, sentimiento que se genera cuando los miembros de la organización son conscientes de que participan en un proyecto común.

E) Entusiasmo

Al hablar de la experiencia estética mencionábamos el entusiasmo que se generaba en el creador y en el espectador, y la comparábamos con una fiesta que reúne a los participantes con una común intención. La comunicabilidad del entusiasmo que suscita una fiesta radica en que se está simbolizando una universalidad: la idea de comunidad.

Algo tan pragmático y apegado a las realidades económicas como es la empresa, también puede generar entusiasmo si se encuentra una comunidad de sentido dentro de ella, es decir, si el juicio de los demás acerca de lo que suscita entusiasmo coincide con el nuestro. Sólo podemos entusiasmarnos ante aquello en que confiamos y respetamos y esto, a nivel empresarial, es la consciencia de participar en un proyecto común. 47

Scheler también se refiere al sentimiento que suscita la común aprehensión de unos valores dentro de una comunidad, aunque lo que nosotros hemos calificado como "entusiasmo" es para él "satisfacción". En este sentido, cabe destacar una de sus afirmaciones: *"Es, no obstante, una conexión de esencias que el valor más alto produce también una satisfacción más profunda. Nada tiene que ver con el placer lo que aquí se llama satisfacción, aunque bien pudiera ser aquel una consecuencia de esta. Satisfacción es una vivencia de cumplimiento. Acaece tan sólo cuando se cumple una intención hacia un valor, mediante la aparición de éste. Sin una asunción de valores objetivos no hay satisfacción alguna."* 48

Una vez explicitada la relación analógica entre la experiencia estética y la empresarial,

conviene que retomemos nuestra argumentación afirmando que la intención de recurrir a esta analogía ha sido poner de manifiesto, por un camino distinto, la importancia de los valores para la actividad empresarial. Pero hablar de valores implica hacer referencia a una fundamentación ética. Por tanto, tendremos que mantener que la actividad empresarial exige una fundamentación ética. Y ello es así porque no podemos olvidar que la empresa está formada por personas. Son las personas que actúan en el seno de las organizaciones, y en especial sus directivos, los que en la totalidad de su comportamiento se esfuerzan por vivir la integridad de los valores morales.

3. CONCLUSION: REIVINDICACION DE LA ETICA EN LA EMPRESA

Tanto en el arte como en la empresa se hace necesario potenciar la capacidad de perfeccionamiento humano, revalorizando la dimensión que tiene en cuenta al individuo como ser capaz de aprendizaje y, por tanto, perfectible. No por ello la función de la empresa deja de ser la optimización del funcionamiento de la organización para que repercuta en beneficio de la empresa. Pero sí que puede hacerlo en un

marco articulado dentro de una relación ética y estética.

El recurso a la ética es necesario porque las intenciones y motivos que impulsan a la acción son una dimensión de la acción humana y, por tanto, son temas morales. Además, la acción tiene que ver con las circunstancias y los actos son buenos o malos, dependiendo también, de las circunstancias. Para L. Polo, *"enfaticar o privilegiar el significado de las circunstancias en la apreciación de lo bueno o lo malo es propio de la llamada ética de situación."*

Y también: *"La ética consta de virtudes, bienes y normas. (...) La consideración de la acción tiene la ventaja de que permite aunar las tres dimensiones, porque de la acción proceden las virtudes o los vicios; a través de la acción la norma moral se abre paso. Y, por otra parte, con la acción el hombre trata de conseguir los bienes. Por eso, aunque estudiar sólo la acción no es suficiente para la ética, sin embargo, es un privilegiado tema ético cuya comprensión puede evitar esos reduccionismos con que la ética se empobrece, e incluso llega a anularse."* 49

Todo esto enlaza con el tema tan de moda de la ética empresarial. Numerosos pensadores, sociólogos y empresarios reivindican el concepto de virtud para asegurar el éxito

empresarial. En la actualidad resulta muy frecuente oír hablar de la “rentabilidad de la ética”. Sin embargo, hay mucho más detrás de los recetarios de conducta o los códigos éticos que dan una serie de pautas para conseguir la “excelencia”. **50** Los hábitos morales, a través de la prudencia, son las virtudes características del empresario. Pero también se aúnan con los hábitos intelectuales, entre los que pensadores como Aristóteles, ya situaban el arte. Así lo pone de manifiesto Leonardo Polo: “La acción enlaza con la ética de virtudes y con la ética de bienes. Por ejemplo, la medicina es un arte, un conjunto de acciones que miran a un bien que sin ellos no se conseguiría.” **51**

No podemos quedarnos satisfechos con las meras palabras. ¿Cómo se lleva esto a la práctica? La respuesta es muy sencilla: a través del hábito. Si hasta ahora hemos reivindicado la capacidad creadora del hombre y el papel de las estructuras simbólicas en la representación de las articulaciones fundamentales de la realidad, se hace necesario retomar la noción de hábito. La razón no es sino recordar que, al lado de la norma expresa o explícita, o del cálculo racional, hay otros principios generadores de toda actividad humana práctica.

En este punto cabe señalar la importancia de un pensador actual, P. Bourdieu, a la hora

de rescatar el concepto de hábito, tan profundamente tratado por la tradición aristotélica. Bourdieu tiene gran interés en retomar la noción de hábito para reaccionar contra el mecanicismo y el estructuralismo, modelos que hacen desaparecer al agente reduciéndolo al mero papel de ser un soporte de las estructuras sociales. La intención de Bourdieu es reivindicar la capacidad creadora e innovadora del hombre. El hábito es “*el sistema de esquemas adquiridos que funcionan en estado práctico como categorías de percepción y de apreciación o como principios de clasificación al mismo tiempo que como principios organizadores de la acción.*” **52**

El hábito supone cierta disposición para la práctica, es el fundamento objetivo para consolidar conductas regulares. Ahora bien, si se pueden prever las prácticas es porque el hábito hace que los agentes que estén dotados de él se comporten de cierta manera bajo ciertas circunstancias. Esta tendencia a actuar de una manera regular, que puede servir de base a una previsión, no encuentra, sin embargo, su principio en una regla o ley explícita. Se trata, más bien, de conductas espontáneas que obedecen a una lógica práctica.

Tan complejo panorama requiere, ante todo, una profunda formación cultural que

añada una comprensión global a las meras explicaciones sectoriales. Pero la formación no supone un recetario de cuestiones de procedimiento o de comportamiento adquiridas. La atenta consideración de una formación cultural no puede conseguirse sin una receptividad para lo distinto. Una verdadera formación cultural implica una ampliación del punto de vista de cada uno, el mantenerse abierto hacia lo otro, hacia puntos de vista distintos y generales.

En este sentido, la formación se relaciona con la experiencia estética. Al formarse culturalmente el hombre se apropia por entero de aquel proceso que lo forma. Es capaz de reconocer en lo extraño lo propio y hacerlo familiar, del mismo modo que en la experiencia estética se despierta una receptividad hacia la obra de arte por la que se asimila su sentido. Por ello, una de las dimensiones más importantes de la vida del hombre es la formativa. Sin embargo, no puede lograrse tan sólo fomentando una sensibilidad hacia lo otro, hacia lo distinto en los ratos de ocio, sino que supone una labor del día a día a través del trabajo que el hombre realiza en una organización. En consecuencia, las organizaciones humanas y, especialmente, las empresas, no pueden funcionar sin esa dimensión formativa.

El trabajo tiene una importante dimensión formativa. En cuanto que el hombre adquiere una habilidad reconocida, gana con ello un sentido de sí mismo. Ese sentimiento de sí conseguido por aquel que trabaja contiene todos los momentos de una verdadera formación práctica: distanciamiento respecto a la inmediatez del deseo, de la necesidad personal y del interés privado, y la consideración atenta a una generalidad. Por ello resulta tan importante la elección de una profesión. Cada profesión es, en cierto modo, un destino e implica entregarse a unas tareas que no se asumirían si sólo se atiende a los intereses privados. La entrega a la generalidad de la profesión supone hacer de la misma algo propio. Esta es la única manera de que el hombre pueda perfeccionarse considerando el trabajo como un proceso formativo, y no considerando, sin más, el resultado de este proceso: el producto o servicio.

Desde el punto de vista sociológico, la empresa es la institución mejor adaptada para la gestión del cambio en la consideración de conceptos de este tipo, debido a la transcendencia de los grupos humanos que componen todas las organizaciones y a la importancia de las subculturas empresariales. La empresa se halla tan integrada en el sistema social occi-

dental, que es imposible aislarla de nuestra cultura y sustraerla a actitudes estéticas.

Si consideramos la empresa como un organismo vivo o como una organización inteligente, y al empresario como el cerebro de este organismo, debemos mantener una concepción renovada del proceso educativo. La actividad empresarial requiere un nuevo enfoque educativo, nuevos usos de las categorías estéticas, en consonancia con la cultura tecnológica y humanista actual. Esta concepción renovada de la educación es fundamental en cualquier actividad que incorpore una tradición cultural: la empresa es educadora de sus propios miembros.

Cuando alguien se incorpora a una empresa para ejercer su profesión, puede estar dispuesto o no a aprender las tradiciones que le transmite el pasado de dicha organización. Este aprendizaje es la transmisión de la cultura. No puede haber una verdadera educación sin una transmisión de la cultura, entendiendo por ésta las técnicas, gestos, palabras, acciones simbólicas, obras de arte, etc. Educar es transmitir y enseñar, no sólo conocimientos teóricos sino, sobre todo, modelos y valores que guíen el conocimiento práctico y la acción y ayuden a adquirir convicciones e ideales.

La asimilación de la cultura no puede hacerse individualmente, exige una relación entre el educando y el educador personal y dialogada, una relación que casi podría calificarse de amistad, en sentido amplio.

Educar, en este sentido, es un arte, puesto que es un saber práctico y no teórico. Se trata de una educación en los valores y en las virtudes, en el uso de la libertad y de la búsqueda de los bienes propios para la vida buena. De esta manera lo afirma R. Yepes: *"El arte educativo está lejos de consistir en un mero andamiaje externo de ayuda al desarrollo o crecimiento de la persona, sino que consiste en una actividad que entra dentro de la actividad del educando, ya que no se puede llevar a cabo sin diálogo. (...) Sin amor y sin diálogo no hay educación posible: lo propio del artista es que, arrastrado por su amor, hace aparecer algo nuevo, una nueva pieza de valor inefable, única. La técnica mecánica repite, la ciencia repite; el artista hace siempre piezas únicas, como el educador."* 53

La empresa ha evolucionado desde una actitud burocrática y paternalista hacia una actitud que mantiene un estilo diferente frente a las relaciones humanas y una concepción más desinteresada del ejercicio del poder empresarial. La educación, a través de la

práctica empresarial, tiene una indudable dimensión comunicativa y creativa. Ambas dimensiones presentan nuevos usos de categorías estéticas en consonancia con la cultura no sólo tecnológica, que caracteriza nuestro fin de siglo, sino con la humanista. El humanismo empresarial **54** se abre paso pisando cada vez más fuerte. Reivindicar el "humanismo" significa atender a la importancia de los aspectos verdaderamente antropológicos de las empresas: la relevancia de la ética, de la cultura, de los valores humanos, de la primacía del hombre, así como atender a sus relaciones con la técnica, los procesos, estructuras, el capital, etc.

En definitiva, la conciliación de la dimensión utilitaria de toda organización con la dimensión estética sólo es posible si se ve la organización con una función educadora de sus propios miembros. Las organizaciones requieren un nuevo enfoque educativo, dado el orden social al que nos encaminamos, que se desarrollará en el marco de una nueva configuración cultural caracterizada por la inmediatez perceptiva, la transparencia, la agilidad comunicativa, la flexibilidad formal y una riqueza de interacciones.

BIBLIOGRAFIA

ALMARZA, J.M., *La experiencia hermenéutica del arte según H.G. Gadamer en Estudios Filosóficos*, vol. XLV. San Esteban, Salamanca, mayo-agosto, 1996.

ARCHER, M., *Culture and agency*. Cambridge University Press, Cambridge, 1988.

ARENDT, H., *Entre el pasado y el futuro: ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Península, Barcelona, 1996.

ARENDT, H., *Lectures on Kant's political philosophy*. The University of Chicago Press, Chicago, 1982.

ARISTOTELES, *Ética a Nicómaco*. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1994.

BEINER, R., *El juicio político*. Fondo de Cultura Económica, México, 1987.

BOURDIEU, P., *Cosas dichas*. Gedisa, Barcelona, 1993.

BOURDIEU, P., *Las reglas del arte*. Anagrama, Barcelona, 1995.

CORTINA, A., *Ética de la empresa*. Trotta, Madrid, 1994.

DAHRENDORF, R., *Homo sociologicus*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1973.

DERISI, O.N., *Esencia y ámbito de la cultura*. Columba, Buenos Aires, 1975.

FERNANDEZ, J.L., *Ética para empresarios y directivos*. Esic, Madrid, 1994.

FICHTER, J., *Sociología*. Herder, Barcelona, 1974.

GADAMER, H.G., *Verdad y método*. Sígueme, Salamanca, 1984.

GADAMER, H.G., *La actualidad de lo bello*. Paidós, Barcelona, 1996.

GEERTZ, C., *La interpretación de las culturas*. Gedisa, Barcelona, 1987.

HEIDEGGER, M., *Arte y poesía*. Fondo de Cultura Económica, México, 1958.

JUAN PABLO II, *Papa, Encíclica Centesimus annus*. Palabra, Madrid, 1991.

LEVERING, R. & MOSKOWITZ, M., *The 100 best companies to work for in America*. Currency Doubleday, Nueva York, 1993.

LIKERT, R., *New patterns of management*. McGraw Hill, Nueva York, 1966.

LOPEZ FRANCO, J., *La ética del management: ¿un signo más de los tiempos de la moda?* Icade, Madrid, 1990, n° 19.

LOPEZ QUINTAS, A., *El conocimiento de los valores*. Verbo Divino. Estella, (Navarra), 1992.

LLANO, C., *La persona humana en la empresa de fin de siglo*.

Cuadernos de Empresa y Humanismo, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona, 1996, n° 63.

LLANO, A., ALVIRA, R., BASTONS, M., y MARTINEZ ESTERUELAS, C., *El humanismo en la empresa*. Rialp, Madrid, 1992.

MAYO, E., *Problemas humanos de una civilización industrial*. Galatea Nueva Visión, Buenos Aires, 1959.

ORTIZ, J.M., *La hora de la ética empresarial*. McGraw Hill, Madrid, 1995.

PEREZ LOPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Rialp, Madrid, 1991.

PEREZ LOPEZ, J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp, Madrid, 1993.

POLO, L., *¿Quién es el hombre?* Rialp, Madrid, 1991.

POLO, L., *Ética*. Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz, México; 1993.

POWELL, W.W. & DIMAGGIO, P.J., *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press, Chicago, 1991.

REICHHELD, F.F., *El efecto lealtad*. Ariel, Barcelona, 1996.

SANCHEZ ASIAIN, J.A., *La empresa como realidad estética*. Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, Madrid, 1991.

SCHELER, M., *Ética*. Revista de Occidente, Madrid, 1941.

SCHELER, M., *Conocimiento y trabajo*. Nova, Buenos Aires, 1969.

TAYLOR, Ch., *La ética de la autenticidad*. Paidós, Barcelona, 1994.

TULEJA, T.J., *Más allá de la cuenta de resultados*. Plaza & Janés, Barcelona, 1987.

YEPES STORK, R., *Fundamentos de antropología*. Eunsa, Pamplona, 1996.

VELAZ, J.I., *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos, Madrid, 1996.

VICJERS, G., *The art of judgement*. Sage Publications, London, 1995.

VOEGELIN, E., *La nueva ciencia de la política*. Rialp, Madrid, 1968.

ZUCHER, L.G., *Organization as institutions in Research in the sociology of organizations*. S.B. Bacharach, JAI Press, 1983.

NOTA BIOGRAFICA

Ana Fernández es doctora en Filosofía de la Acción y Dirección de Organizaciones por la Universidad de Navarra. Ha sido miembro del Instituto Empresa y Humanismo desde 1994. Su investigación se ha centrado en temas de sociología de empresa.

En la actualidad es Jefe de Formación de la empresa Crédito & Caución y miembro asociado del Instituto Empresa y Humanismo.

Ha publicado numerosos artículos y trabajos de investigación, entre los que destaca el Cuaderno n° 60 "Sobre la cooperación competitiva".

1.- LEVERING, R. & MOSKOWITZ, M., *The 100 best companies to work for in America*. Currency Doubleday, Nueva York, 1993.

2.- CORTINA, A., *Ética de la empresa*. Trotta, Madrid, 1994; pp. 80-81.

3.- FERNANDEZ, J.L., *Ética para empresarios y directivos*. Esic, Madrid, 1994; p. 155.

4.- SANCHEZ ASIAIN, J.A., *La empresa como realidad estética*. Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, Madrid, 1991; p. 20.

5.- GADAMER, H. G., *La actualidad de lo bello*. Paidós, Barcelona, 1996; pp. 63-64.

6.- ARENDT, H., *Lectures on Kant's political philosophy*. The University of Chicago Press, Chicago, 1982; p. 75. Press, Nueva York, 1968; pp.153-154 citado por BEINER, R., *El juicio político*. Fondo de Cultura Económica, México, 1987; p. 37.

7.- ARENDT, H., *What is freedom?*, en *Between past and future: eight exercises in political thought*. Vilking

8.- BEINER, R., *El juicio político*. Fondo de Cultura Económica, México, 1987; p. 41.

9.- ARENDT, H., *Entre el pasado y el futuro: ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Península, Barcelona, 1996; p. 254.

10.- Ibidem, p. 254.

11 POLO, L., *Tener y dar en Estudios sobre la Encíclica Laborem Exercens*. Biblioteca de Autores Cristianos, Editorial Católica, Madrid, 1987; p. 209.

12.- YEPES STORK, R., *Fundamentos de antropología*. Eunsa, Pamplona, 1996; p. 340.

13.- Ibidem, p. 344.

14.- GADAMER, H.G., *Verdad y método*. Sígueme, Salamanca, 1984; pp.182-183.

15.- GADAMER, H.G., *La actualidad de lo bello*. Paidós, Barcelona, 1996; p. 85.

16.- Ibidem, p. 60.

17.- Cfr. ARENDT, H., *Entre el pasado y el futuro: ocho ejercicios sobre la reflexión política*. Península, Barcelona, 1996; p. 222.

18.- GADAMER, H. G., *La actualidad de lo bello*. Paidós, Barcelona, 1996; pp. 57-58.

19.- Uno de los primeros en tratar la categoría del gusto como una de las posibles formas de orientación de la acción fue M. Weber, para el que las cuestiones de gusto implican una orientación hacia las normas e incluyen elementos de valor, como es el caso del vestir. Cfr. WEBER, M., *Economy and society*. Bedminister Press, Nueva York, 1968.

20.- ALMARZA, J.M., *La experiencia hermenéutica del arte según H.G. Gadamer en Estudios Filosóficos*, vol. XLV. San Esteban, Salamanca, mayo-agosto 1996; p. 337.

21.- GADAMER, H.G., *Verdad y método*. Sígueme, Salamanca, 1984; p. 145.

22.- ibidem, pp. 149-150.

23.- Ibidem, pp. 153-154.

24.- ALMARZA, J.M., *La experiencia hermenéutica del arte según H.G. Gadamer en Estudios Filosóficos*, vol. XLV. San Esteban, Salamanca, mayo-agosto 1996; p. 352.

25.- Ibidem, p. 346.

26.- LOPEZ QUINTAS, A., *El conocimiento de los valores*. Verbo Divino. Estella, (Navarra), 1992; p. 22.

27.- HEIDEGGER, M., *Arte y poesía*. Fondo de Cultura Económica, México, 1958; p. 49.

28.- Ibidem, pp. 33-34.

27.- HEIDEGGER, M., *Arte y poesía*. Fondo de Cultura Económica, México, 1958; p. 49.

28.- Ibidem, pp. 33-34.

29.- Cualquier útil es un objeto, en el sentido de que puede ser percibido por los sentidos y situarse en el tiempo y en el espacio,

pero también es un ámbito de realidad porque ofrece posibilidades lúdicas. Así ocurre con un barco, con el mar o con un piano. Como afirma López Quintás: *"Un piano es un mero objeto, un mueble, para la mujer de la limpieza; pero constituye un ámbito para quien sabe realizar el juego estético de interpretar obras pianísticas y está en disposición de asumir las posibilidades lúdicas que ofrece dicho instrumento musical. El entreveramiento que tiene lugar entre el pianista, el piano y la partitura da lugar a un acontecimiento de encuentro en el cual se alumbra la obra en cuestión."* Cfr. LOPEZ QUINTAS, A., *El conocimiento de los valores*. Verbo Divino. Estella, (Navarra), 1992; p. 22.

30.- SANCHEZ ASIAIN, J.A., *La empresa como realidad estética*. Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, Madrid, 1991; p. 23.

31.- SCHELER, M. *Conocimiento y trabajo*. Nova, Buenos Aires, 1969; P. 98

32.- J.L. Fernández distingue una doble finalidad en la empresa: por un lado está la motivación subjetiva del "emprendedor", es decir, los objetivos particulares que busca el empresario individual a la hora de poner en marcha la empresa; y, por otro, está la finalidad objetiva de la propia empresa: *"Esta no es otra*

que la satisfacción de unas necesidades humanas mediante la producción de unos bienes o la prestación de unos determinados servicios; es decir, mediante la generación de un valor añadido a partir de unos recursos determinados.” Cfr. FERNANDEZ, J.L., *Ética para empresarios y directivos*. Esic, Madrid, 1964; p. 137.

33.- PEREZ LOPEZ, J.A., *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp, Madrid, 1993; p. 117.

34.- En la literatura “managerial” americana ya es habitual hablar de “stakeholders” para hacer referencia a los “depositarios” o grupos interesados en la existencia y dinámica de la empresa. T. J. Tuleja distingue cinco grupos de stakeholders: los accionistas, los empleados, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general. Cfr. TULEJA, T.J., *Más allá de la cuenta de resultados*. Plaza & Janés, Barcelona, 1987.

35.- JUAN PABLO II, Papa, *Encíclica Centesimus annus*. Palabra, Madrid, 1991; n. 35.

36.- SANCHEZ ASIAIN, J.A., *La empresa como realidad estética*. Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, Madrid, 1991

37.- Ibidem, p. 26.

38.- Cfr. ARISTOTELES, *Ética a Nicómaco*. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1994; c. VI.

39 BEINER, R., *El juicio político*. Fondo de Cultura Económica, México, 1987; p. 66.

40 En la obra de P. Selznick, *El mando en la administración*, se define el liderazgo como aquella dimensión directiva que consigue convertir una organización en una institución a través de la transmisión de unos valores que llegan a ser compartidos por todos los miembros de la organización.

41.- DAHRENDORF, R., *Homo sociologicus*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1973; p. 33.

42.- Un análisis detallado de estos tres tipos de motivaciones y su peso específico a la hora de determinar la acción humana se encuentra en la obra de PEREZ LOPEZ, J.A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Rialp, Madrid, 1991.

43.- BEINER, R., *El juicio político*. Fondo de Cultura Económica, México, 1987; p. 43.

44.- SCHELER, M., *Ética*. Revista de Occidente, Madrid, 1941. Tomo I, p. 138.

45.- Ibidem, p. 148.

46.- Ibidem, p. 148.

47 Un ejemplo, señalado por F.F. Reichheld, lo tenemos en la *State Far Insurance*, mutua americana que es propiedad de sus empleados. La compañía tiene asegurados a más del 20% de los hogares del país y su liderazgo en el mercado de acciones va en aumento. Reichheld señala que el éxito de esta empresa se basa en una dirección basada en el valor de la lealtad aplicado a las medidas, incentivos, selección de agentes, adiestramiento, promoción, adquisición de clientes, productos, publicidad etc. Como resultado, los agentes permanecen en *State Farm* más del doble de lo que lo hacen con sus competidores y alcanzan unos niveles de productividad un 40% más altos de lo normal. Cfr. REICHHELD, F.F., *El efecto lealtad*. Ariel, Barcelona, 1996; pp. 23-24.

48.- SCHELER, M., *Ética*. Revista de Occidente, Madrid, 1941. Tomo I, p. 140.

49.- POLO, L., *Ética*. Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz, México, 1993; pp. 215-216.

50.- Para profundizar en esta temática tan actual puede consultarse LOPEZ FRANCO, J., *La ética del management: ¿un signo más de los tiempos de la moda?* Icade, Madrid, 1990, n° 19; pp. 109-137.

51.- POLO, L., *Ética*. Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz, México, 1993; p. 230.

52.- BOURDIEU, P., *Cosas dichas*. Gedisa, Barcelona, 1993; p. 26.

53.- YEPES STORK, R., *Fundamentos de antropología*. Eunsa, Pamplona, 1996; p. 349.

54.- Cfr. LLANO, A., ALVIRA, R., BASTONS, M. y MARTINEZ ESTERUELAS, C., *El humanismo en la empresa*. Rialp, Madrid